

MODELO DE RESPUESTA A LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL. LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS

Introducción

La Universidad de Los Lagos (ULagos) es una institución estatal creada en 1993, pero cuyos orígenes se remontan a alrededor de treinta años antes, periodo en que tuvo diferentes denominaciones, como parte de la Universidad de Chile y de la ex Universidad Técnica del Estado, y luego, a partir de 1981, como institución autónoma: el Instituto Profesional de Osorno. El año 2005 resolvió presentarse voluntariamente al proceso de acreditación institucional que desarrollaba en carácter experimental la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) (CNAP, 2007). El dictamen N° 68 de enero de 2006 de la CNAP determinó su no acreditación institucional debido, principalmente, al desarrollo de sedes, a lo largo de todo el país, en las cuales se impartían programas “especiales” de carreras conducentes a títulos profesionales y técnicos, sin ingresos a través de pruebas nacionales. Se cuestionó la calidad de dichos programas y la existencia de notables diferencias en la gestión y condiciones de operación respecto de los programas tradicionales que se impartían en las sedes centrales, los cuales tenían mecanismos de admisión mediante pruebas nacionales. El desarrollo explosivo de estos programas “especiales” de pregrado, como causal principal de la no acreditación institucional, debe ser entendido como resultado de la contradicción entre lograr la sostenibilidad corporativa a través del autofinanciamiento y las limitaciones a la autonomía que imponen procesos regulatorios basados en la calidad que deben tener los servicios educativos (Garrido y López, 2007).

Como consecuencia de las diversas medidas adoptadas para superar esta situación, que impactó no sólo en la imagen institucional sino también en su economía, la ULagos logró en un nuevo proceso la acreditación institucional por un periodo de tres años (Acuerdo

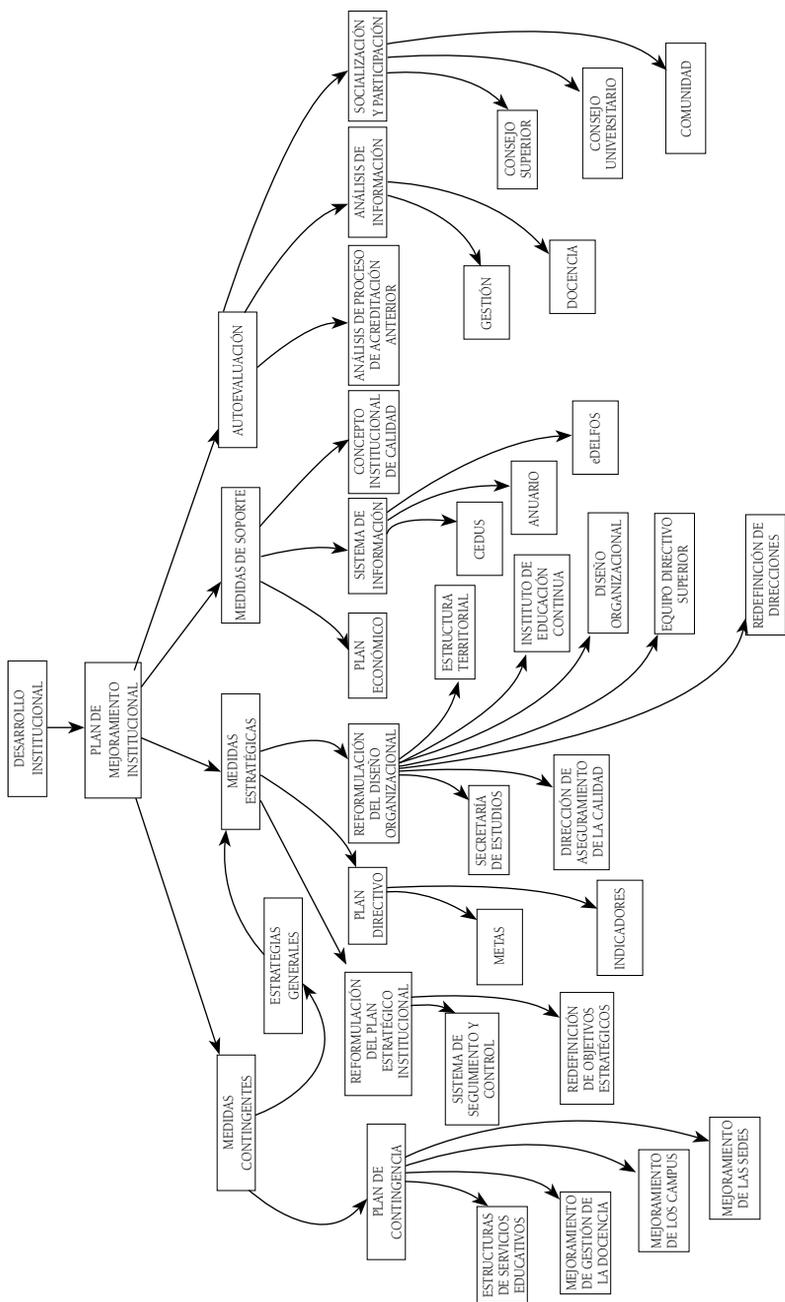
de acreditación institucional N° 2, de noviembre de 2007, de la Comisión Nacional de Acreditación, CNA). Este nuevo proceso está institucionalizado por la ley N° 20.129, que establece un sistema formal de aseguramiento de la calidad de la educación superior chilena.

Este caso reviste interés, por cuanto evidencia los resultados de la aplicación de un modelo de respuesta a los procesos de acreditación institucional, lo que ha comprometido cambios políticos, estratégicos y operacionales.

Componentes del modelo de respuesta a la no acreditación institucional

Después del análisis de la situación planteada por el dictamen negativo de la CNAP, el equipo directivo superior de la ULagos elaboró un modelo formal, integrador de diversas medidas conducentes al diseño de un Plan de Mejoramiento Institucional, que permitiera superar la situación y orientar el desarrollo futuro de la universidad. Las medidas correctivas fueron contingentes, estratégicas, de soporte y asociadas al proceso de autoevaluación, todas ellas interrelacionadas sistémicamente y formalizadas en planes, cambios organizacionales, procesos de análisis y socialización de los avances (figura 1).

Figura 1. Diagrama general del modelo de respuesta a la acreditación institucional, elaborado por la ULagos.



El componente central del funcionamiento estratégico de la universidad consistió en la formalización de un modelo unificador e interactivo, lo cual también requiere definir objetivos de mediano y largo plazo, programar y segmentar actividades, establecer ventajas comparativas, medir resultados e impactos y basar las decisiones de la gestión en información pertinente y confiable (Hax y Majluf, 1996).

Medidas contingentes

Se elaboró un Plan de Contingencia para la acreditación institucional y de carreras que consideró cuatro ámbitos de cambio: estructura de los servicios educativos, mejoramiento de la gestión de la docencia, de los servicios educativos en los *campus* y de los servicios educativos en las sedes. Este último aspecto implicó establecer diferencias funcionales en la cobertura de las actividades docentes desarrolladas en los enclaves territoriales con que contaba la universidad.

El Plan de Contingencia consideró un conjunto de 40 medidas con 60 metas y sus respectivos indicadores de resultados, destinados a enfrentar las situaciones más urgentes y establecer los límites y lineamientos para las medidas de corto plazo.

La estructura de los servicios se relaciona con que la ULagos definió dos tipos de programas según el tipo de ingreso: programas de pregrado profesionales y técnicos con ingreso vía Prueba de Selección Universitaria (PSU), y programas con otros tipos de ingresos, en los cuales se privilegia la experiencia laboral del alumno. La estructura territorial de la universidad no estaba debidamente formalizada, a pesar de las deficiencias en coberturas y servicios. Por ello se establecieron diferencias entre *campus* y sedes. En los *campus* es posible realizar todo tipo de actividades académicas (en Osorno, Puerto Montt y Santiago), en tanto que en las sedes sólo se pueden impartir carreras profesionales y técnicas no consideradas estrictamente como universitarias en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), y con ingresos alternativos a la PSU. Sólo siguieron con ingreso de estudiantes 14 sedes, lo que corresponde a casi un tercio de las existentes. La decisión anterior significó la segmentación de actividades, de modo de facilitar cambios en la estructura corporativa.

En el mejoramiento de gestión de docencia, las principales medidas fueron la creación de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la nueva Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, y cambios funcionales, tales como la instalación de la gestión estratégica en el nivel directivo y la implementación de sistemas de información para la toma de decisiones.

Para el mejoramiento de los servicios educativos en los *campus* se realizó un análisis exhaustivo, adoptándose medidas generales de mejoramiento de la calidad, entre otras: implementación y seguimiento de la reforma educativa que considera el enfoque curricular basado en competencias en todas las carreras; establecimiento de un sistema computacional de gestión; mejoramiento del servicio de apoyo a las actividades docentes, principalmente bibliotecas, salas de estudio y laboratorios; mejoramiento del sistema de evaluación docente y transformación de la Dirección de Docencia de Pregrado. Tradicionalmente, esta dirección cumplía sólo tareas administrativas, las que fueron transferidas a una Secretaría de Estudios, radicándose ahora en aquella la gestión curricular y los procesos de enseñanza-aprendizaje en función de un modelo educativo institucional definido durante el proceso de autoestudio.

Para el mejoramiento de las sedes se contrató una consultoría externa, de modo de verificar el real estado de estas unidades. Paralelamente, se estableció que en ellas sólo podían impartirse programas de pregrado sin ingreso mediante PSU sólo en tres áreas disciplinarias, definidas sobre la base de los recursos, capacidades instaladas y sus opciones de proyección. De este modo, se focalizaron los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad, estableciéndose además requisitos mínimos para el funcionamiento de las sedes, a través de indicadores provistos de valores mínimos respecto de infraestructura, equipamiento, recursos humanos y mecanismos de apoyo a los estudiantes. Además, se instauró un sistema de pruebas nacionales para evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje en las asignaturas dictadas en un mismo programa en todas las sedes; se mejoraron las bibliotecas y centros virtuales de documentación y se amplió la cobertura de textos de autoaprendizaje. Se capacitó a más de seiscientos docentes en enseñanza universitaria en forma

presencial y virtual a través del país. Asimismo, se buscó mejorar e integrar la gestión académica, administrativa y financiera mediante la implementación de un sistema computacional institucional.

Medidas estratégicas

Se orientaron a tres aspectos: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, cambios organizacionales y elaboración de un Plan Directivo. El Plan Estratégico de Desarrollo vigente fue reformulado, ampliando su periodo de vigencia, con el fin de dar continuidad a las medidas adoptadas. El replanteamiento de los objetivos estratégicos y la implementación de un sistema de seguimiento y control fueron las mayores innovaciones. El instrumento para realizar estos cambios fue la introducción de la herramienta de gestión *Balanced Scorecard*, con la cual se diseñó un mapa y una matriz estratégica que permiten establecer relaciones entre objetivos y hacer el seguimiento del Plan en términos de cuatro perspectivas: de alumnos, financiera, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (Olive et al., 2000).

El principal cambio fue la reformulación del diseño organizacional, desde el jerárquico o mecánico tradicional a uno orgánico, considerado más adecuado para los tiempos de crisis y de adaptación a los cambios. El diseño organizacional orgánico privilegia las vinculaciones horizontales y basa su funcionamiento en las comunicaciones mediante todo canal, otorgando menos importancia a la división del trabajo, a la unicidad en la toma de decisiones y a la rigidez estructural (Himmel y Maltes, 1992). Durante todo el periodo de elaboración del informe de autoevaluación institucional, el equipo directivo superior funcionó como una estructura orgánica, con jerarquías de autoridad descentralizadas, pocas reglas o procedimientos, distribución ambigua del trabajo y una coordinación de las actividades informal y personal.

La medida estratégica de separar los *campus* de las sedes ordenó la estructura interna, creándose paralelamente el Instituto de Educación Continua, entidad de carácter transicional cuyo objetivo principal es ocuparse del adecuado funcionamiento de las 14 sedes vigentes y de aquellas discontinuadas que aún poseen programas de formación en

proceso o en etapa de finalización, mientras los alumnos pertenezcan a la universidad. A partir de 2008 se creó un instituto profesional privado y autónomo, el cual irá absorbiendo paulatinamente los servicios docentes impartidos en las sedes, de modo que cuando se alcance el estado de régimen, la universidad sólo contará en su estructura territorial con tres *campus* y será propietaria de un instituto profesional privado con programas formativos a través del país.

Otros cambios organizacionales fueron la creación de dos vicerrectorías: Planificación y Desarrollo y Gestión Corporativa, esta última encargada de la dimensión territorial de la universidad. En la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo se integró la generación de información para la toma de decisiones, la planificación y control estratégico, así como el aseguramiento de la calidad. El Centro de Estudios Universitarios fue reorientado en sus objetivos, priorizando entre sus tareas la generación de un sistema de información para mejorar la toma de decisiones y la participación en la gestión, así como para realizar estudios y análisis institucionales. Entre otros aspectos, se han realizado estudios publicados sobre necesidades de información y uso de información en la gestión institucional; aportes de la didáctica a la comprensión en la docencia universitaria; calidad en la educación superior; uso y políticas de uso de los TIC en la universidad y educación superior para trabajadores. También se readecuó la Dirección de Planificación, otorgándosele un carácter eminentemente técnico. Su función primaria fue la instalación de la gestión estratégica de la universidad, incluyendo procesos de control. Para ello se implementó el alineamiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con los planes operativos de las direcciones centrales académicas y administrativas, incorporando *softwares* especializados que permitieran el seguimiento permanente de metas e indicadores. En la Dirección de Aseguramiento de la Calidad se radicaron los procesos de autoevaluación institucional y de carreras, el seguimiento de los acuerdos de autoevaluación y acreditación y de los planes de mejoramiento de cada carrera acreditada, entre otras funciones.

El Plan Directivo anual de las 18 direcciones centrales de la universidad consideró como exigencias, en concordancia con las definiciones estratégicas institucionales, contar con líneas de acción

propias, metas, indicadores de resultados y tiempo de ejecución para cada una de las direcciones. Ello permitirá realizar procesos de evaluación y rendición de cuentas (“*accountability*”), que se espera también replicar en las direcciones de departamentos académicos con el fin de que estos procesos se puedan realizar en todos los estamentos de la universidad.

Medidas de soporte

Para enfrentar las limitaciones de información, se creó un portal sobre educación superior CEDUS (www.cedus.cl) con información actualizada tanto de la ULagos como de otras universidades nacionales y extranjeras. Hasta hoy registra más de 230.000 nuevos usuarios, con una frecuencia de visitas que fluctúa entre 2.000 a 4.000 por semana. El análisis de las visitas internas reveló que casi la mitad fueron sobre aspectos normativos. Las externas fueron principalmente acerca de temas de acreditación y calidad, redes universitarias y gestión. Asimismo, se inició la edición de un anuario institucional con descriptores e indicadores académicos que contiene información básica sobre la institución: síntesis histórica, visión, misión, estructura organizacional, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, programas de formación, recursos humanos –académicos y no académicos–, recursos físicos –infraestructura y equipamiento–, así como indicadores de investigación científica y tecnológica y extensión. También, indicadores financieros de los últimos tres años, con los cuales ha sido posible hacer procesos de “*benchmarking*” con otras universidades derivadas. Por último, se implementó una plataforma informática de última generación que ya opera en estado de régimen para la gestión administrativo-contable y en el corto plazo lo hará para la gestión académica. Asimismo, a través del software *I Think*, se elaboraron modelos dinámicos referentes a la gestión para establecer relaciones entre variables y enfrentar aspectos prospectivos.

Medidas asociadas al proceso de autoevaluación

En primer término, se estableció un concepto institucional de calidad con el fin de disponer de un referente común en todos los niveles institucionales. A partir de una propuesta técnica, los cuerpos

colegiados superiores –Consejo Superior y Consejo Académico– llegaron a acuerdos sobre el tema.

El proceso de autoevaluación institucional se realizó sobre la base de un análisis riguroso de la documentación del proceso anterior, considerando principalmente las debilidades detectadas por el Informe del Comité de Pares y el dictamen de la CNAP. Junto con recolectar la información dispersa en diferentes direcciones y jefaturas, se realizó en paralelo la aplicación de encuestas (3.300) a funcionarios, académicos y estudiantes de los tres *campus* y de todas las sedes (vigentes y discontinuadas). Además, se realizaron entrevistas en profundidad a autoridades universitarias relativas el tema de gestión.

La elaboración del Informe de Autoevaluación institucional estuvo a cargo de un grupo de personas designadas por el rector y fue liderado por el vicerrector de Planificación y Desarrollo, quien contó con la colaboración de un equipo técnico *ad hoc* y con la participación de muchas personas que proveyeron información específica en más de 100 informes internos formales. Un censo no exhaustivo de los cambios realizados se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Síntesis de los cambios efectuados en la ULagos, producto de los sucesivos procesos de acreditación institucional.

Situación en el momento del primer proceso de autoevaluación.	Situación posterior.	Cambios realizados.
Falta de una estructura territorial formal.	Definición de tres <i>campus</i> : Osorno, Puerto Montt y Santiago y 14 Sedes en el país. Se inició estudio para crear un centro de formación técnica (CFT) para carreras técnicas. Se instaló un instituto profesional (IP) autónomo y privado, para la matrícula 2008 en adelante de programas especiales que se dicten en las sedes.	Se establecen diferencias entre <i>campus</i> y sedes. Adquisición de un instituto profesional autónomo. Se crea el Instituto de Educación Continua, del cual dependen temporalmente las sedes en tanto el instituto profesional no alcance el estado de régimen, absorbiendo la totalidad de las sedes.

<p>Limitaciones en los sistemas de planificación y control estratégico.</p>	<p>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional reformulado, extendiéndose el periodo de su vigencia; se incorporaron aspectos técnicos de control estratégico.</p> <p>Existe un Plan Directivo formal para todas las direcciones centrales.</p>	<p>Se ha efectuado un seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, verificándose su avance; se han realizado ajustes a las actuales condiciones reformulándose en base a las perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>.</p> <p>Se formuló un Plan Directivo que establece un sistema planificado de control y retroalimentación para las tareas operativas de las direcciones centrales, académicas y administrativas.</p> <p>Sistema de control estratégico y operacional.</p>
<p>(*)Las unidades que generan información no cuentan con adecuada coordinación e integración. No existe una unidad que provea de indicadores integrados para la gestión.</p>	<p>Base documental en educación superior, CEDUS.CL, implementada, la que provee información institucional y sobre la educación superior.</p> <p>Existe un anuario institucional con descriptores e indicadores de gestión.</p> <p>La Dirección de Planificación ha integrado indicadores en gestión; La Dirección de Aseguramiento de la Calidad lo hace a través de indicadores académicos.</p> <p>El sistema informático eDelfos, de última generación, opera en estado de régimen en gestión administrativa y se realiza su implementación en gestión académica.</p> <p>Se cuenta con informes de consultorías externas de alto nivel en los siguientes temas: aspectos organizacionales; funcionamiento de sedes; carreras pedagógicas; evaluación de recursos humanos; diseños curriculares; control de gestión, entre otros aspectos.</p>	<p>Se creó un dominio para el portal CEDUS.CL. Se ha digitalizado y clasificado la información con la que se está poblando. Su diseño y estructura fueron definidos.</p> <p>Se generó un anuario institucional, que estuviese en concordancia con el proyecto de Sistema de Información de la Educación Superior (SIES).</p> <p>Se reforzó técnicamente la Dirección de Planificación, cambiando su dependencia jerárquica a la vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, la cual también incluye la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y el Centro de Estudios Universitarios.</p> <p>Se adquirió el sistema de gestión informática eDelfos, a un costo total a la fecha que supera US\$1,5 millones, que incluye servicios de información.</p> <p>Se estableció una cartera de consultorías en temas críticos.</p>

<p>Limitaciones en definiciones estratégicas.</p>	<p>Se cuenta con dos nuevas vicerrectorías: de Planificación y Desarrollo y de Gestión Corporativa, encargadas de las estrategias relacionadas a planificación/ información/ calidad y del desarrollo territorial, respectivamente.</p> <p>Funcionamiento del Comité Directivo Superior integrado por el rector, vicerrectores y secretario general, que posibilita el análisis y la toma de decisiones en el nivel estratégico.</p>	<p>Se crearon formalmente dos nuevas vicerrectorías de carácter técnico, para reforzar el trabajo en el nivel estratégico; ambas están dotadas de equipos técnicos.</p> <p>El Comité Directivo Superior opera semanalmente, elaborándose informes técnicos destinados a la toma de decisiones. Además se generó el Plan de Contingencia para la acreditación institucional y de carreras.</p> <p>Se reformuló el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.</p> <p>Se diseñó un Plan Directivo.</p> <p>Se conduce el proceso de autoevaluación, en el nivel estratégico.</p>
<p>Limitaciones en la organización institucional para lograr el aseguramiento de la calidad de las sedes.</p>	<p>Está en funcionamiento la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>El nivel estratégico opera con un diseño organizacional orgánico.</p>	<p>Se creó la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.</p> <p>Se generó un cambio en el nivel estratégico de un diseño organizacional mecánico a otro orgánico.</p>
<p>Falta una unidad responsable de los procesos de aseguramiento de la calidad.</p>	<p>Esta tarea es asumida por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.</p>	<p>Se creó la Dirección de Aseguramiento de la Calidad.</p>
<p>Se carece de un sistema planificado para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad.</p>	<p>Existe un Plan Contingente para la acreditación institucional y de carreras.</p>	<p>El Plan Contingente fue elaborado definiendo un plan de mejoramiento. Implica una inversión de alrededor de \$2.300 millones en las áreas de: estructura de servicios educativos, mejoramiento de gestión de la calidad, mejoramiento de campus y mejoramiento de sedes.</p>

<p>Limitaciones en la estructura y funcionamiento de la docencia de pregrado, particularmente en las sedes Osorno y Puerto Montt.</p>	<p>La actual Dirección de Docencia de pregrado tiene como funciones la gestión docente, los procesos de mejoramiento curricular de todas las carreras de campus y sedes, aspectos no considerados en la estructura anterior. Los aspectos administrativos se centralizan en la Secretaría de Estudios y en la Oficina de Títulos y Grados. La Dirección de Asuntos Estudiantiles realiza un proceso de aseguramiento de la calidad de su gestión, que se inicia también en la Dirección de Docencia de pregrado.</p>	<p>Se redefinió funcionalmente la Dirección de Docencia de Pregrado. Se creó la Secretaría de Estudios. Se asignó la Oficina de Títulos y Grados. La Dirección de Asuntos Estudiantiles, inicia la implementación de normas ISO.</p>
<p>Sólo tres carreras de pregrado estaban acreditadas nacionalmente.</p>	<p>Existen once carreras acreditadas o reacreditadas nacionalmente y nueve en proceso.</p>	<p>Procesos de autoevaluación con soporte técnico, se han desarrollado o se encuentran en desarrollo en la mayor parte de los programas de pregrado.</p>
<p>Limitaciones en la socialización del proceso de autoevaluación.</p>	<p>Plan de Socialización del proceso autoevaluativo, operando en todos los niveles institucionales incluidas las sedes.</p>	<p>Se efectuaron jornadas institucionales, reuniones sectoriales, cuentas públicas, documentos y otras actividades de socialización.</p>
<p>(*) Los cuerpos colegiados que deben cumplir funciones de controlar la calidad de la gestión directiva no siempre cuentan con los atributos necesarios.</p>	<p>Los consejos Superior y Universitario han tomado un activo rol en el análisis del Plan de Contingencia para la acreditación institucional y de carreras. También en la reformulación del Plan Estratégico y en el proceso de autoevaluación institucional.</p>	<p>Se ha programado la participación de los cuerpos colegiados. Los cuerpos colegiados han modificado en su composición, producto de procesos eleccionarios de sus miembros.</p>
<p>(*) El proceso de autoevaluación no consideró en profundidad, información sobre sedes.</p>	<p>El nuevo proceso de autoevaluación consideró, en todas sus fases, información sobre la gestión y la docencia que se imparte en las sedes. Se incluye entre los apéndices del Informe de Autoevaluación: el Plan de Contingencia para la acreditación institucional y de carreras, el cual contiene un plan de mejoramiento tanto de campus como sedes. Se incluye en el Informe de Autoevaluación un capítulo especial sobre las sedes</p>	<p>Se consideraron las sedes en las encuestas estamentales. La estructura del Informe de Autoevaluación considera el examen detallado de todas las sedes. Se efectuó una consultoría externa para el diagnóstico de las sedes, además de un proceso de análisis de las sedes a través de resultados de visitas de autoridades superiores. Elaboración de análisis diagnósticos y de Planes de Desarrollo por sede.</p>

<p>Evaluaciones de desempeño poco eficaces.</p>	<p>Se inicia un Sistema de Evaluación de Desempeño del personal administrativo (SED).</p> <p>Formalización de un sistema de evaluación de desempeño de personal docente.</p>	<p>A través de una consultoría externa, se elaboró un sistema de evaluación de desempeño administrativo.</p> <p>Se perfeccionó y decretó un nuevo mecanismo de evaluación de desempeños docentes, basado en el logro de compromisos individuales y en un reglamento de calificación del desempeño.</p>
<p>Deficientes condiciones de funcionamiento en Sedes donde se imparten a lo largo del país, programas tecnológicos y para trabajadores. Los principales problemas son los siguientes:</p>		
<p>(*) Gran número de sedes a lo largo del país, lo que hace difícil su gestión.</p>	<p>Existieron ingresos en 2007 a programas impartidos sólo en 14 sedes.</p>	<p>Se elaboró e implementó Plan de Mejoramiento de sedes en infraestructura y equipamiento.</p> <p>Se eliminaron los ingresos en sedes, reduciéndose de las 38 observadas en el Informe del Comité de Pares, a 14.</p>
<p>(*) Programas tecnológicos y de trabajadores en una amplia variedad de áreas disciplinarias.</p>	<p>En 2007 sólo se ofrecieron en las sedes, programas docentes en tres áreas disciplinarias.</p>	<p>Programas sólo tres áreas disciplinarias: Administración / Ciencias Sociales / Tecnologías.</p>
<p>(*) Cantidad de programas.</p>	<p>En 2007 hubo ingresos en 13 programas profesionales y 13 técnicos.</p>	<p>No se ha diversificado la oferta de programas y se están adoptando medidas para acotar el número de programas.</p>
<p>(*) Cantidad de programas en Educación, los cuales deben ser acreditados en forma obligatoria.</p>	<p>Desde 2005 se suprimieron los ingresos a la carrera de Educación General Básica.</p>	<p>A partir de la medida de disminución de la oferta, en el año 2009, no existirán alumnos de esta área en las sedes.</p>
<p>(*) Problemas de infraestructura.</p>	<p>Está en ejecución un plan formal de inversiones en infraestructura de las sedes.</p>	<p>Se generó un plan de inversiones, con asesoría de arquitectos y diseñadores. Se aprobó un total de \$750 millones para mejorar la infraestructura y condiciones materiales de trabajo y servicios.</p> <p>Se mejoraron y cambiaron locales de ocho sedes.</p>

(*) Desigual nivel de desarrollo, respecto del existente en sedes, en los <i>campus</i> Osorno y Puerto Montt, el que se ha producido a costa de los déficits existentes en las sedes.	La reinversión en sedes se ha incrementado sustantivamente, existiendo partidas explícitas en el presupuesto del año 2007. Alrededor del 30% de los activos fijos se invirtieron en lugares distintos de Osorno o Puerto Montt.	La definición formal de las sedes en la estructura territorial, aprobada por los consejos Superior y Universitario, establece las funciones de las sedes. El Instituto de Educación Continua deberá lograr el cumplimiento de estándares semejantes a los existentes en <i>campus</i> en docencia de pregrado.
(*) Mecanismos para garantizar recursos humanos físicos y materiales, insuficientes.	Está en implementación la organización interna del Instituto de Educación Continua, del cual dependen temporalmente todas las sedes.	Aprobación del Instituto de Educación Continua y de su organización interna. El principal objetivo es garantizar recursos financieros y físicos suficientes para cumplir adecuadamente sus funciones.
(*) Falta de ayudas estudiantiles.	Sólo en 2006 se dispuso de \$128 millones en aportes propios y de \$91 millones de aportes externos, para financiamiento de los estudios de alumnos de las sedes. Esta información no fue incluida en informe anterior porque se consideraron sólo los beneficios a que acceden alumnos con ingresos PSU.	Se implementará una Unidad de Apoyo Social en el Instituto de Educación Continua.
(*) Falta de perfeccionamiento docente.	En mayo del 2007 se inició un Diplomado en Docencia Universitaria de dos módulos, uno por semestre en todas las sedes. El 2006 se efectuaron talleres en: "Diseño de planes de estudio" y "Fortalecimiento de prácticas pedagógicas".	Se aprobó un Plan de Capacitación Docente, en el que han participado alrededor de 1.000 profesores.
(*) No seguimiento de alumnos y egresados.	Se cuenta con indicadores de eficiencia pedagógica.	El Instituto de Educación Continua posee una unidad de registro y seguimiento. Se elabora el proyecto de creación del Centro de Ex Alumnos.

<p>(*) Falta de sistema de controles de calidad.</p>	<p>100% de los programas de asignaturas responde a un formato nacional (disponibles en plataforma virtual). Actualización de contenidos en todas las asignaturas. Implementación de análisis estratégico y plan de mejoramiento, por sede y por carrera. Pruebas nacionales. Jerarquización de académicos. Programa PROCALIDAD, que evalúa y acredita internamente programas de pregrado sin ingresos a través de la PSU, dependiente de la Dirección de Aseguramiento de Calidad y que opera actualmente con dos programas nacionales.</p>	<p>Plan de control de calidad en sedes, dirigido por la Vicerrectoría de Gestión Corporativa. Creación e implementación de Programa PROCALIDAD.</p>
<p>(*) Deficitaria provisión de recursos educacionales.</p>	<p>Se ha incrementado la provisión de computadores y material bibliográfico. 650 equipos computacionales. Elaboración de 29 textos de autoaprendizaje.</p>	<p>Se consideró la inversión en libros y computadores en el presupuesto institucional del 2007. Convenios con editoriales Lom y Pearson para edición de textos de autoaprendizaje.</p>
<p>(*) Sistemas bibliotecarios insuficientes.</p>	<p>Se ha mejorado la dotación de bibliografía básica y se elabora proyecto de Biblioteca Virtual. Compra de 19.500 libros.</p>	<p>Se dispuso en el presupuesto institucional del 2007 de \$170 millones de pesos.</p>
<p>(*) No consideración de sedes en proceso de autoevaluación, particularmente de informantes claves.</p>	<p>El Informe de autoevaluación considera a las sedes, en todos los procesos y mecanismos, iguales a los utilizados en los <i>campus</i>.</p>	<p>Se han efectuado procesos de socialización; participación en encuestas y entrevistas; cada sede elaboró un análisis estratégico y su plan de mejoramiento.</p>
<p>(*) Debilidad en el análisis estratégico.</p>	<p>Cada sede efectuó un análisis estratégico y fue integrado para el conjunto de ellas respaldada con información estadística.</p>	<p>Definición de un modelo de análisis estratégico. Consultoría efectuada por la consultora <i>Akademika</i>.</p>
<p>(*) Falta de requisitos mínimos de funcionamiento para una sede.</p>	<p>Existen requisitos mínimos en: infraestructura, equipamiento y recursos humanos.</p>	<p>Se definieron estándares de infraestructura y equipamiento. Se definió tipo de contrato y perfil académico de directivos. Se establece estándares para académicos.</p>

<p>(*) No solución de carencias de entrada de los alumnos.</p>	<p>Aplicación de pruebas diagnósticas y diseño de talleres remediales en comprensión lectora y matemáticas a partir del 2008.</p>	<p>Proyecto de talleres remediales (en elaboración).</p>
<p>(*) Vacantes basadas sólo en la demanda y requisitos de ingresos insuficientes.</p>	<p>Exigencias para ingreso a programas. Vacantes de acuerdo a disponibilidad física adecuada.</p>	<p>Plan de control de calidad dependiente de la Vicerrectoría de Gestión Corporativa.</p>
<p>(*) Sistema de contratos y remuneraciones no favorecen la calidad.</p>	<p>Los directivos y coordinadores tienen nuevos vínculos contractuales con la universidad, asociados a funciones directivas y administrativas claramente definidas.</p>	<p>Se modificaron los contratos de directivos de sedes y de los programas.</p>
<p>(*) Falta de mecanismos de evaluación de personal y de un sistema de jerarquización.</p>	<p>Se aplicará un instrumento estándar de evaluación docente. Los profesores serán jerarquizados según normas institucionales.</p>	<p>Se elabora instrumento estándar nacional de evaluación docente.</p>
<p>(*) Planes y programas no equivalentes a los existentes en Osorno y Puerto Montt.</p>	<p>Los programas se uniformaron en el nivel nacional y se está en proceso de actualización.</p>	<p>Aplicación de un Plan de Control de Calidad por la Vicerrectoría de Gestión Corporativa.</p>
<p>(*) Débil control de gestión.</p>	<p>Las sedes han sido incorporadas en la gestión administrativa en el sistema eDelfos. La gestión docente lo será a partir del 2009 al igual que el conjunto de la universidad.</p>	<p>Adquisición y funcionamiento del sistema integrado de gestión eDelfos.</p>
<p>(*) Desconocimiento de políticas, objetivos y programas por directivos y académicos de sedes.</p>	<p>Se han sostenido reuniones con directivos, académicos y se han difundido el Plan de Contingencia para la acreditación institucional y de carreras.</p>	<p>Aplicación del Plan de Socialización en todos los niveles de la universidad.</p>

(*) Deficientes sistemas de comunicación con <i>campus</i> .	50% de carreras con uso de plataformas. Sistema de conexión remota.	Licitación nacional de los servicios de conexión remota (Telmex).
(*) Informe de autoevaluación incompleto	El informe contiene información actualizada y una definición clara para <i>campus</i> y sedes.	Se recopiló y analizó exhaustivamente información sobre todos los componentes internos. Al año 2006 la universidad en su estructura interna hacía la distinción entre <i>campus</i> y nodos; a contar del año en referencia ha cambiado esta última nomenclatura a “sede”, para asimilar los criterios de la CNAP.

(*) Aspectos señalados en el dictamen de no acreditación de la CNAP y/o en el informe del comité de pares en el primer proceso de acreditación institucional.

En forma paralela, especialmente en la última fase, se realizó un proceso planeado de socialización a cargo de las vicerrectorías Académica y de Gestión Corporativa. Todos los estamentos de la universidad fueron involucrados en este proceso. Los dirigentes estudiantiles asumieron una importante función en la socialización hacia sus pares y se evidenció un gran interés en toda la comunidad universitaria por conocer y participar de los diversos encuentros, reuniones de trabajo y actividades organizadas en torno al proceso de acreditación institucional. Como evidencia del entusiasmo de los estudiantes, las encuestas de satisfacción que se realizaron sólo a través de la página web institucional superaron las 2.800 respuestas.

Consideraciones finales

El modelo de respuesta a la acreditación institucional de la Universidad de Los Lagos considera un sistema de evaluación *ex dure*, de control y retroalimentación. Ello debe asociarse con la instalación formal de procesos de planificación y control estratégico en el ámbito directivo, los cuales eventualmente deberían extenderse a los departamentos académicos, unidades de base del funcionamiento institucional, puesto que de ellos dependen las carreras y se adscriben los académicos.

Asumir la no acreditación institucional como una oportunidad significó en la práctica poner en acción cambios de distinta magnitud

y cobertura que permitieron superar debilidades manifiestas. De este modo la autoevaluación sobrepasó el tradicional proceso de autoestudio de la situación institucional, adquiriendo un carácter político. Sólo desde esta perspectiva era posible revertir, en plazos cortos, las deficiencias observadas durante la acreditación institucional.

Las definiciones estratégicas involucraron decisiones integradas y vinculantes. De este modo, la formulación de un modelo de respuesta diseñado por el equipo directivo superior fue un factor clave para enfrentar la autoevaluación institucional en forma sistémica. Asimismo, este modelo permitió considerar que la autoevaluación no es sólo la elaboración de un informe que contiene análisis de datos institucionales y percepciones, sino que también debe incluir estrategias de desarrollo congruentes con los cambios y sistemas de información y socialización de dicha información y de los acuerdos que se logren durante el proceso de autoestudio.

La adopción del modelo de respuesta a la acreditación institucional significó adoptar decisiones complejas. Otras alternativas eran retrasar o no enfrentar los procesos de cambio, refugiándose en resquicios legales. Los cambios generan resistencias, lo que podría traer como consecuencia problemas de gobernabilidad. Adicionalmente, el mejoramiento de la calidad tiene efectos económicos, por cuanto significa incrementar el gasto, lo que en el caso descrito significaba reducir significativamente los ingresos autogenerados. Por lo tanto, el modelo asume también estos riesgos, asociados más a factores políticos que a su implementación.

En el contexto de esta experiencia, la ULagos ha intentado desarrollar una nueva cultura organizacional orientada al logro de la calidad en todo el quehacer académico. Esta nueva cultura organizacional trasciende al hecho puntual de la autoevaluación y puede proyectarse sólo si existe una comprensión madura de las causas y efectos de los procesos de acreditación institucional. Objetivamente, se han logrado avances en materia de mejoramiento y aseguramiento de la calidad. Otra cosa es lograr su perdurabilidad.

Los procesos de acreditación responden a la irrupción de la cultura corporativa en la educación superior en todo el mundo desde hace más de una década (McNay, 1996). En Chile existe una importante experiencia (OECD/Banco Mundial, 2009; Rodríguez, 2009), aunque no se han desarrollado aún procesos metaevaluativos. Producto de la progresiva mayor proporción del gasto privado en la educación superior, el papel del Estado se ha desplazado desde el financiamiento hasta el control de las instituciones, enfatizando la necesidad de asegurar la calidad de los servicios educativos. Para ello, la acreditación institucional y de carreras se han constituido en los procesos regulatorios de mayor importancia (CINDA, 2007), limitados sólo por las autonomías institucionales. Paralelamente, la existencia de relaciones de mercado determina, incluso en las entidades públicas, la necesidad de autofinanciamiento sobre la base de servicios rentables. Ello genera una tensión entre la necesidad de alcanzar estándares de calidad y lograr la sustentabilidad económica. El caso descrito evidencia el potencial de cambio de los procesos regulatorios, pero también sus tensiones. Su impacto depende obviamente de las determinaciones y desempeños en el ámbito de las entidades de educación superior, pero también de lo que deba y pueda hacer el Estado.

Referencias bibliográficas

- CINDA. (2007) *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades*. Santiago de Chile: CINDA, pp. 11-32.
- Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) (2007) *El modelo chileno de Acreditación de la Educación Superior (1997-2007)*. Santiago de Chile: CNAP, 119 pp.
- Garrido, Oscar y López, Daniel (2007) *La educación superior chilena: hechuras y transformaciones*. En: Garrido, Oscar; Nordenflych, María Eugenia y Baldivieso, Silvia. *Diseño curricular por competencias. Innovación en la formación profesional. La experiencia de la Universidad de Los Lagos*. Universidad de Los Lagos, pp. 11-39.
- Hax, Arnaldo y Majluf Nicolás (1996) *Gestión Empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen.
- Himmel, Erica y Maltes, Sergio (1992) *Planificación, Gestión y Control Estratégico en la Universidad*. En: CINDA. *Administración Universitaria*

en América Latina. Una perspectiva estratégica. Santiago de Chile: CINDA, pp.11-130

McNay, Ian (1996) *Gestión de la educación superior en diferentes niveles.* Santiago de Chile: Seminarios/Consejo Superior de Educación, pp. 14-28.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan y Wetter, Magnus (2000) *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral.* Guía práctica del Balanced Scorecard. España: Gestión.

Rodríguez, Emilio (2009) *Rendición de cuenta pública de la Comisión Nacional de Acreditación.* Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación.

Agradecemos a todos quienes contribuyeron con documentos e informes durante el segundo proceso de autoevaluación institucional. A Susan Angus por su ayuda en la transcripción del texto. A los evaluadores externos que efectuaron sugerencias que mejoraron este artículo.

Recibido: 4 de mayo de 2009

Aceptado: 28 de septiembre de 2009